

Índice

Carta de presentación	9
Prólogo	11
Introducción	15
1. Para tomar una decisión: primeras aproximaciones	19
2. Teoría de los modelos	25
3. La financiación y la contabilidad	31
4. Los socios	37
5. La asesoría jurídica	43
6. Los hijos del empresario	49
7. La organización del tiempo	55
8. El plan de viabilidad	61
9. La selección de personal	67
10. La formación de los empleados	73
11. La dirección	79
12. El amor en la empresa	85
13. La empresa familiar	87
14. La puerta de salida	93
15. La diversificación	97
16. El éxito	101

17. La formación: ¿un máster?	105
18. El intraemprendedor	111
19. La expansión	115
20. La franquicia	119
21. La crisis	125
22. La constancia en los proyectos	131
23. El humor	135
24. Perspectivas amplias: el sentido de la vida	139
25. La confianza	143
26. La búsqueda de la idea	147
27. La expectativas	151
28. La fuerza de ventas	155
29. La aparición del visionario	161
30. La localización del negocio	165
31. Las negociaciones	169
32. La eficacia en la gestión	175
33. Las enfermedades del emprendedor	181
34. Informática e idiomas	187
35. Alianzas estratégicas	191
36. La responsabilidad social del empresario	195
37. La prudencia	199
38. Los negocios en la red	203
39. Los amigos del empresario	207
40. Hábitos operativos	213
41. El ocio del emprendedor o el descanso del guerrero	219
42. La Dirección Por Amenazas (DPA)	223
43. Razonamientos paralizantes	227
44. Motivación: lo que debe decirse	231
45. Motivación: lo que no debe decirse	235
46. Otros consejos	239
47. La sucesión del empresario	243
48. En tiempos difíciles	247
Epílogo. La hora de emprender	249
Notas	253

Carta de presentación

El apoyo al empleo es una seña de identidad de Caja Laboral desde nuestra creación hace 50 años, así como nuestro compromiso más social con el territorio, nuestra implicación con el desarrollo económico de la sociedad en la que trabajamos, apoyando la creación de empresas cooperativas y otras iniciativas de empleo, como el apoyo a mujeres a través del programa Emekin y, de forma específica, a jóvenes a través de Gaztempresa, por lo que podemos afirmar que en Caja Laboral hemos acumulado una gran experiencia en el fomento del autoempleo y el apoyo a la creación de empresas.

Gaztempresa es un proyecto social de Caja Laboral que surgió en 1994 en un entorno de crisis para que personas jóvenes se establecieran por su cuenta creando sus propias empresas. En estos años Gaztempresa ha facilitado la creación de más de 2.000 empresas y 3.900 puestos de trabajo.

En Gaztempresa hemos crecido junto a la sociedad, de forma que en estos momentos somos una fundación en la que participan, junto con Caja Laboral, el Gobierno vasco, Mondragón Corporación, los agentes sociales y varias entidades colaboradoras.

También nos hemos adaptado a las necesidades de nuevos colectivos de más edad, que tienen en el autoempleo una alternativa

válida para la inserción laboral, personas de cualquier franja de edad que tienen ilusión e inquietudes profesionales para poner en marcha un proyecto y aportar así su granito de arena al desarrollo social.

Porque atreverse a emprender es una forma de estar presente y consciente en el mundo, de innovar, de comprometerse con la sociedad y el entorno.

Nosotros mismos somos el reflejo del espíritu emprendedor que ha caracterizado a este país. Hace 50 años un sacerdote, el padre Arizmendiarieta, tuvo la ilusión y la visión de crear una institución financiera diferente, Caja Laboral. Una entidad comprometida con la sociedad y su entorno, con una forma de trabajar diferente, basada en la cooperación, en el equipo, en el compromiso con el desarrollo y la creación de empleo, aportando un valor añadido en beneficio de todos, de nuestros clientes y de la sociedad en general.

En el nuevo escenario socioeconómico, donde parece que repuntará el emprendizaje como una de las formas de salir de la crisis, Gaztempresa es más necesaria que nunca para apoyar el empleo a través del autoempleo y la creación de empresas para toda persona interesada en emprender.

Los hombres y mujeres que hacemos posible Gaztempresa creemos en el trabajo y en el espíritu emprendedor como motores del desarrollo solidario de nuestra sociedad. Y, desde esta convicción, nos seguiremos esforzando por impulsar nuevas iniciativas y proyectos empresariales que permitan a nuestra sociedad crecer y mejorar, y hacerlo con la vista puesta en el futuro. Un futuro al que miramos con optimismo y con la determinación de afrontar con éxito los nuevos retos.

Desde Fundación Gaztempresa renovamos nuestro compromiso con los emprendedores y la sociedad en general, desde su tarea de fomento del tejido empresarial de nuestro país, una base sólida sobre la que desarrollar respuestas a los retos de hoy con soluciones del mañana.

Txomin García
Presidente de Caja Laboral

Prólogo

Pienso que una de las razones que acerca a una persona al terreno de la docencia es el afán de aprender. Se trata de esa inquietud del ser humano por asimilar lo que ocurre a su alrededor, de dominar una parcela del conocimiento y de crear, de compartir con otros, y de transmitir lo que descubre en torno a ella. Es una especie de trueque en el que uno da porque también ansía recibir y, de esta forma, crece como persona y como profesional.

Sin embargo, hay varias formas de aprender, según nuestras capacidades y el medio en que hayamos efectuado nuestro aprendizaje. Tenemos, en primer lugar, la basada en la lectura y la reflexión sobre lo leído, una actividad solitaria sobre la que se fundamenta, en nuestra cultura, el bagaje del conocimiento, junto con una segunda forma de aprender que es la dialéctica o el aprendizaje basado en el intercambio de conocimiento y de puntos de vista con otros.

Una tercera vía es la experimentación, o aprender haciendo, que nos permite contrastar la validez de nuestro conocimiento al enfrentarnos a situaciones de las que pretendemos salir airosos y más perrechados de experiencia. Y esta sinuosa vereda del aprendizaje se ve, al final, complementada por la observación que básicamente consiste en aprender de otros, de sus aciertos y errores, asumién-

dolos como propios y con el espíritu abierto a todo tipo de posibilidades. Obviamente, el aprendizaje se vale de cualquier combinación de estos métodos dependiendo de las características de la persona y del conocimiento a adquirir.

También considero que hay otro enfoque hacia el aprendizaje, en el que la actitud de la persona, y la capacidad de comunicación del maestro, son la pieza clave. Me refiero al derivado de los matices que diferencian el significado de dos voces castellanas de la misma raíz latina (*aprehendere*): aprender y aprehender. Según el diccionario, la primera tiene un significado más sencillo: adquirir conocimiento a través del estudio o la experiencia, y fijar o grabar algo en la memoria para reproducirlo posteriormente. Sin embargo, la segunda voz incorpora un tono más profundo al proceso de aprendizaje: captar algo mediante los sentidos o la inteligencia..., llegar a poseer un conocimiento. En resumen, el primer significado tiene, en mi opinión, un sentido más asociado al aprendizaje como un proceso de mera retención de información, mientras que el segundo vocablo tiene que ver con la asimilación, la comprensión, de la información convirtiéndola en conocimiento activo, algo que forma parte de la persona, que la transforma como ser inteligente que es y que puede ser compartido con los demás como parte de un intercambio entre docente y discente.

Es este segundo significado el que, en mi opinión, más se identifica con el buen ejercicio de la enseñanza y, por qué no, con el de cualquier otra profesión. Pues el ansia de aprender es inherente a la naturaleza humana.

Y, en este terreno, Javier Fernández Aguado es una de las personas con más vocación escolar que conozco. Desde que fuimos presentados por un amigo común, me llamó la atención su mirada atenta, alerta, siempre ávida de saber y de aprender de los demás. Al hablar con él conocí su larga estela de estudiante de múltiples facetas del conocimiento, de viajero y conocedor de mundos y culturas, y de emprendedor de obras en el terreno de la empresa y en el de la mente.

Cuando se conoce a alguien así, a uno le entran ganas de ponerse en tono receptivo y pasar a aprender, en la primera acepción de la palabra a que antes aludíamos. Pero a continuación te das cuenta de que Javier no es de los que hablan para escucharse, sino que lo hace para seguir aprendiendo, con lo que establece una dinámica de intercambio, de transmisión de experiencias y conocimiento en el que uno tiene la sensación de salir mejor. En suma, es una persona con una intensa actitud de aprender aprendiendo, que sabe empatizar con su interlocutor encontrando enseguida un terreno común en el que compartir inquietudes.

Por eso no me ha extrañado su visión al decidir el contenido de esta obra que estoy prologando. En ella se demuestra la habilidad de Javier para ponerse en el lugar del otro, pero no lo hace adoptando una postura dogmática, conductora, sobre lo que debe hacer o no el emprendedor. Javier, como emprendedor y empresario que es, como testigo, salvador y, seguro, enterrador de las aventuras empresariales de otros en un dilatado proceso de aprehendizaje, ha hecho un trabajo que resulta aleccionador, a la vez que entretenido de leer.

El título puede parecer ambicioso, pues ofrece un número de consejos que resulta emblemático por su connotación con la conocida obra magistral de la literatura oriental, pero al leerlos y reflexionar sobre ellos, y ver su acierto, nos damos cuenta de la densa carga de experiencia que hay detrás. Incluso, pienso que son todo un símbolo de las limitaciones del ser humano: tiene que volver a aprender lo que otros ya conocen para así obtener una utilidad. Con ello quiero decir que muchos empresarios y emprendedores evitarán problemas y fracasos si dedican algo de su tiempo a aprehender de la experiencia que Javier ha sabido traer a estas páginas.

Estoy seguro de que Javier se ha dejado otros cientos de consejos más en el tintero que nos irá desgranando poco a poco en sus frecuentes publicaciones. Su continuo esfuerzo de aprendizaje tiene que dar todavía mucho fruto.

Isidro de Pablo López

Catedrático de Economía de la Empresa
de la Universidad Autónoma de Madrid

Introducción

En el mercado hay muchos libros sobre creación de empresas. Bastantes cámaras de comercio han contribuido a esa bibliografía, junto con, sobre todo, profesores de escuelas de negocios. Esto, por no referirse al ámbito anglosajón: tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña es posible consultar numerosísimas monografías sobre la cuestión.

A la vista de esa ingente documentación, sería lícito preguntarse por la necesidad (o la conveniencia) de un nuevo volumen. Dos son las razones principales que me llevaron a formular estos consejos.

La primera es que, siendo la mayor parte de gran valía, en algunas obras se detecta una falta de experiencia práctica. Resulta diferente abordar una cuestión de una manera fría y académica, y hacerlo tras haber vivido el mundo del emprendizaje en persona. Tras los años en los que fui emprendedor en primera línea, he dirigido docenas de seminarios de creación de empresas y asesoramiento más de doscientos proyectos. También he trabajado en esta misma área fuera de nuestras fronteras: en diversas ocasiones como conferenciante o asesor; en otras, recibiendo información y/o formación. Estados Unidos, Gran Bretaña, Filipinas, China, Colombia, Chile, Ecuador, Polonia, República Checa o Eslovaquia son algunos países en los que he

bregado en torno a la creación de empresas. Demasiadas veces he escuchado las quejas de los potenciales emprendedores por la carencia de vida de ciertos manuales¹.

En segundo término, muchos tratados de creación de empresas se limitan a analizar –casi siempre con acierto– los detalles técnicos. En este caso, además de tener en consideración esos aspectos, ofrezco un enfoque conceptual, que contribuya a situar la creación de empresas en coordenadas más amplias, antropológicas podríamos decir. Aprender a ser persona es, tal vez, la lección más difícil para cada uno. También para los emprendedores.

Muchos miles de hombres y mujeres procuran cada año poner en marcha una pequeña o muy pequeña empresa (pympe). Este libro no pretende sustituir a otros, sino servir de complemento, transmitiendo a la vez una visión práctica y conceptual²: teoría sin práctica, utopía; práctica sin teoría, rutina.

Las siguientes páginas son divulgativas, pero reclaman reflexión. El lugar propio del gobierno es el mañana, pues siempre ha de tenerse la cabeza en qué sucederá al tomar las decisiones que ahora se perfeñan. La proyección no es un elemento opcional, sino parte esencial del ejercicio del poder. Contando con la experiencia de lo acaecido y puesta la vista en lo que aspiramos que ocurra, será preciso adaptar el presente a ese desiderátum. Y no es fácil, ni para la planificación de una entidad mercantil ni, sobre todo, para las propias metas existenciales.

Los consejos aquí recogidos admiten excepciones y matices. En algunos casos se especifica –con un «en ocasiones», por ejemplo–; en los demás, habrá de introducirlos el lector. Ninguno, en cualquier caso, es producto de laboratorio: responden a vivencias personales y han sido contrastados con otros emprendedores.

En las siguientes páginas hablo más como asesor que como académico. Se atribuye a Confucio la siguiente afirmación: «Sé digno, y las personas serán serias. Sé sociable y amable, y las personas serán leales. Promueve el bien, instruye a las personas no cualificadas y la

gente te lo agradecerá». Sin buscar ningún agradecimiento, sí se intentan los otros propósitos. Que se logren o no, lo dirán los lectores.

Muchas personas han contribuido a estas páginas. Me limito a citar a algunas. En primer lugar a Marta de la Torre, mi esposa, por su continuo apoyo. También a sus padres, Pilar y Enrique, y a su hermana Raquel. Mi madre y hermanos son también fuente continua de sugerencias y vivencias.

Xavier Bosch, *chairman* del College de la Universidad de Manchester en el que me he alojado en múltiples ocasiones, es un ejemplo patente de emprendedor. Me ha facilitado la logística precisa para mis trabajos en los muchos meses que he vivido en Gran Bretaña, desde un primer viaje en 1991. Francis Chittenden, de la Manchester Business School, ha sido frecuente interlocutor. Mucho se aprende de este experto británico en la materia. Muchas personas, entre las que destaco a José Aguilar, Manuel Prida, Juanfran Hurtado, Ignacio Escribano, Miguel Ángel Robles, Lourdes Molinero, Francisco Alcaide, Isabel Sancho, Juan Fernando Robles, Federico Fernández, Andrés Fernández-Pirla, Carlos del Castillo... me han proporcionado interesantes sugerencias que de un modo u otro figuran en este texto.

¡Ojalá estas líneas sirvan para que algún emprendedor recuerde que –como afirmaba Aristóteles– hay que gobernar a personas libres y no a esclavos! Lo segundo es más fácil, pero sólo lo primero es apasionante. Se consigue en la medida en que cada uno lucha por auto-gobernarse.

Esta obra apareció en su primera edición hace ahora diez años. Cuatro ediciones –la última agotada hace ahora casi un lustro– ponen de manifiesto la aceptación que los lectores amablemente le han prestado. En esta quinta, cuidadosamente preparada por LID, mucho he de agradecer a Marcelino Elosua, Helena López-Casares, Maite Rodríguez Jáñez, Pedro García-Romeral, Laura Díez y al resto del equipo de esa editorial, que se ha posicionado como uno de los referentes más claros en el ámbito hispano parlante, tanto en la edición como en lo que a gestión de conferenciantes se refiere.

Javier Fernández Aguado

1

Para tomar una decisión: primeras aproximaciones

1. La tierra no ha comenzado a girar cuando nosotros hemos aparecido sobre ella, ni tampoco cuando hemos tomado conciencia de estar en el planeta, ni en el momento en el que uno considera que está en condiciones de comerse el mundo. Muchos han vivido antes que nosotros y –es probable– bastantes millones existirán cuando reposemos bajo una lápida en un cementerio. Aprender de los demás es la primera condición para alguien que quiere dedicarse a emprender.
2. Equivocarse en una decisión no supone el fin de nada. Habitualmente ayuda a pisar tierra, facilita considerar que hemos de esforzarnos para gestionar el conocimiento de quienes nos han precedido, para evitar caer en los mismos errores. Considerarse perfecto es una significativa imperfección.
3. Toda persona necesita un frontón, alguien a quien confiar sus necesidades, sus inquietudes, sus proyectos... Muchas veces ese

alguien no tendrá casi ni que hablar: verbalizar las ilusiones conduce a objetivarlas, a tematizarlas, a eliminar matices de narcisismo que dificultarían a corto y medio plazo la marcha del negocio.

4. En muchas ocasiones, uno de los mejores frontones con los que cuenta una persona son sus padres. No importa que sepan o no del sector al que uno desea dedicarse, ni tampoco del mundo de las transacciones en general. Nadie en este mundo estará en condiciones de proporcionar un consejo tan desinteresado, a la vez que nadie en el planeta conoce mejor a una persona que sus progenitores.

5. Es frecuente que en la relación con los progenitores se sucedan cuatro fases. La primera es la de adoración rendida ante cualquier sugerencia. La segunda será someter a sospecha sus aportaciones. En la siguiente se rechazarán frontalmente las ideas que surjan de ese hontanar. La última se resuelve en un reconocimiento de que en muchas sugerencias tenían profunda razón. Aunque casi siempre se atraviesan todas las etapas, buena cosa es abreviar las fases.

6. Las realidades que se presentan como fáciles acaban por complicarse. El negocio que uno piensa que no fallará suele hacerlo. Nadie se sitúa delante de un volante pensando que ese día va a matarse en un accidente. Nadie pone en marcha una empresa considerando que va a perder tiempo y dinero en la aventura. El optimismo no debe ser ciego. Es imprescindible el rigor.

7. Los iniciales triunfos en la puesta en marcha del negocio no significan sino que se ha arrancado y que —entre otras cosas gracias a la suerte— parece que se va adelante, incluso por encima de las expectativas. Extraer de ahí que uno será un nuevo Rockefeller sería una ingenuidad.

8. Las dificultades en el primer negocio resultan habitualmente más útiles para la propia formación y para el desarrollo profesional que el hecho de que las cosas marchen como se había planeado. Entre otros motivos, porque ante los obstáculos aprendemos a conocernos a nosotros mismos, y además se aprende quiénes son realmente amigos y quiénes unos veletas-aprovechados.

9. No hay atajo sin trabajo. Cuando se considera que se ha descubierto un nuevo sistema para diseñar una empresa, puede suceder –de manera excepcional– que sea cierto. Pero acaece con más frecuencia que en realidad aquel método que se propone como original fue inventado por otros.

10. Conocer el pasado del sector tanto en el propio país como en otros; saber los pasos seguidos por empresas semejantes; profundizar en el modo en el que otros emprendedores han desarrollado sus intercambios mercantiles, puede parecer una pérdida de tiempo, pero ahorra disgustos y recorridos meandrosos.

11. Bastantes emprendedores piensan al principio que se van a comer el mundo. Pasado un tiempo, algunos sólo abarcan medio planeta. Un poco más tarde, no se comen una rosca. Al final, unos pocos sienten cómo la realidad –los acreedores– parece que desea engullírseles a ellos.

12. Al principio da la impresión de que hay tiempo para todo. Según pasan los años, cada vez resulta más evidente que estamos ante un bien escaso y que cada una de las actividades que emprendemos supone dejar de lado otra. Aprender a gestionar las horas es una lección urgente para cualquier emprendedor.

13. Cuantos más datos se tienen, resulta más fácil acertar a la hora de tomar una decisión. Eso exige no precipitarse, buscar el consejo de otros, no dejarse dominar por el complejo de sabelotodo. De todos hay que aprender, en todo hay que fijarse para tomar decisiones crematísticamente interesantes y personalmente enriquecedoras.

14. Las decisiones han de ser adoptadas sin tener todos los datos encima de la mesa. Cada vez más, en una sociedad en la que cada uno puede acceder a más información con la lectura de un periódico que un antepasado en toda su existencia, aprender a gestionar sin esperar a acumular los matices es una condición *sine qua non* para el gobierno de las sociedades que se pongan en marcha.

15. Casi todos los consejos pueden ser despreciados a la hora de tomar una decisión:

–Fulano no tiene suficientes datos.

–Mengano ve la realidad desde su punto de vista (eso, todos).

–Zutano ha tenido tales o cuales experiencias en el mundo de los negocios...

Más sabio que desatender a los demás, es mantener el oído atento para aprovechar lo mejor de cada uno y enfocar las propias actuaciones de manera satisfactoria.

16. Cuatro ojos ven más que dos. Seis ojos ven más que cuatro. Ocho más que seis. Pero llega un momento en el que si son muchos los que contemplan la realidad, no habrá quien se aclare. Pedir asesoramiento es fundamental, pero no a tantos que uno acabe por no saber en qué dirección marchar porque ha oído multitud de opiniones, muchas contradictorias. Sabio es elegir un número determinado de consejeros, y más inteligente aún el que esos asesores sean antropológica y profesionalmente valiosos.

17. Un emprendedor no es como el Danubio, al que le resulta imposible *echar marcha atrás*. Hay que tener conciencia de las propias limitaciones y de que en esta vida todo tiene solución (salvo la muerte: y ésta, en realidad, lo resuelve todo...).

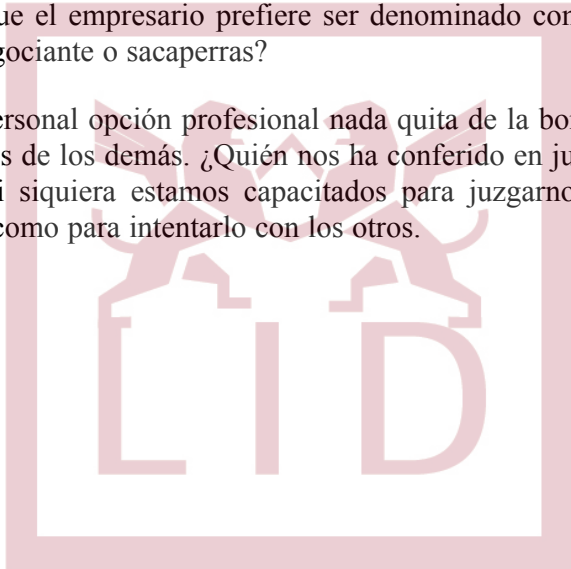
En ocasiones habrá que cambiar de marcha el negocio. Otras veces será oportuno modificar el sector en el que uno se desenvuelve. Algunas, en fin, resultará preferible dejar incluso de ser empresario...

18. Si tras un bache, que se achaca a haber elegido mal el nicho de negocio, modificamos inmediatamente la orientación, nunca sabremos si nos encontrábamos o no en la senda correcta. Una vez emprendido un sendero merece la pena –salvo que todos los indicadores señalen que es inadecuada– permanecer un tiempo en él. Sólo así conoceremos con certeza su viabilidad (y únicamente así nos entenderemos un poco más a nosotros mismos: la excesiva agitación bloquea la capacidad de autocomprendernos).

19. Pocos negocios se resuelven (perdónenme los latinistas) en un *veni, vidi, forravi*. Más bien sucede que uno llega, ve y se estrella. Luego, desembarca, mira y tropieza menos. Y a la tercera, o a la cuarta, o a la quinta... halla los caminos oportunos para ganar ese dinero al que aspira.

20. Ningún trabajo es despreciable. Ningún modelo –de los que veremos o de las combinaciones que entre ellos surgen– es merecedor de ser mirado por encima del hombro. Hay que respetar cualquier opción profesional. Sólo quien protege la dignidad de los demás podrá solicitar que la suya no sea vilipendiada. ¿No es verdad que el empresario prefiere ser denominado como tal y no como negociante o sacaperras?

21. La personal opción profesional nada quita de la bondad de las elecciones de los demás. ¿Quién nos ha conferido en jueces de los otros? Ni siquiera estamos capacitados para juzgarnos objetivamente... como para intentarlo con los otros.



2

Teoría de los modelos

22. Un modelo profesional es un paradigma en el que cada uno podemos mirarnos y por el que nos sentimos atraídos. Señalarnos uno y seguirlo es un modo de definir la propia carrera profesional.
23. No existe ningún modelo perfecto, o que a todo el mundo atraiga. Lo relevante es que cada uno encuentre su lugar en el ciclo de la vida, pues sólo quien eso consigue logra el único objetivo en el que toda la humanidad está de acuerdo: ser felices.
24. La lista de posibles modelos no es excesivamente amplia. Básicamente son los siguientes: funcionario, miembro de la alta dirección, ejecutivo (llamémoslo también mando intermedio o empleado sin gente a sus órdenes), empresario (entendiendo aquí cualquier trabajador por cuenta propia, incluidos los *freelance*), industrial y... parado profesional.
25. Ser funcionario tiene, en líneas generales, las siguientes ventajas: horario delimitado (y no extenso), ausencia habitual de tensión, seguridad cuasiabsoluta en el puesto...

26. Ser funcionario tiene inconvenientes: sueldos reducidos, acotada capacidad de creatividad, repetición de las mismas actividades en ocasiones casi de forma angustiosa, falta de incentivación, carencia de medios para llevar a cabo las ocupaciones encomendadas, escaso reconocimiento social, exigencia de presencia en determinado puesto independientemente de la necesidad real...

27. El alto ejecutivo suele acumular las siguientes prebendas: altas retribuciones, posibilidad de tomar decisiones y, por tanto, de desarrollo de la autoestima, capacidad para viajar, reconocimiento por parte del entorno, acceso a retribución en especie, ventajas sociales, trato con personas situadas en las escalas superiores del escalafón en cultura, política, dinero...

28. No faltan los inconvenientes para los miembros de la alta dirección: horarios muchas veces incompatibles con la sensata dedicación al propio hogar, planes personales subordinados a las necesidades de la entidad mercantil, acostumbamiento a un ritmo de vida que descabala proyectos de desarrollo personal o familiar, acceso a medios que desaparecerán posteriormente (y pueden haber quedado implantados como necesidad para él o para las personas de su entorno...), obligación –si quiere mantener su posición– de tomar decisiones con las que uno no está personalmente identificado, dificultad de encontrar salidas alternativas al superar cierta edad (incluso de nivel inferior: pocos quieren a quien ha mandado demasiado)...

29. El ejecutivo de nivel medio o bajo (también denominados IBM: «y veme por el periódico: Y veme por el café». O, también, Vespór: «ves por el periódico. Ves por el café») tendrá frecuentemente las siguientes ventajas: sueldos superiores a los de los funcionarios de equivalente rango, mayor capacidad de decisión (al menos si sus jefes conocen las nuevas técnicas de gestión de personas), limitada responsabilidad, posibilidades de mejora de la propia formación en cursos o seminarios...

30. Existen inconvenientes para el Vespór: dependencia jerárquica estricta, horario más amplio que el de un funcionario, inestabilidad

en el puesto (por seguro que sea, la llegada de un nuevo jefe será ocasión de desasosiego, o también los cambios de humor del directivo jerárquico), movilidad funcional que llevará a internarse en campos en los que no se es ducho, movilidad geográfica (con perjuicio para la mujer –particularmente si trabaja– y para los niños, sobre todo en edad escolar)...

31. El industrial (entendiendo por éste a quien desea trabajar por cuenta propia pero no posee los medios económicos suficientes y abona las acciones o participaciones con su propia brega) acumula ventajas del empresario (que enseguida veremos), pero cuenta con problemas añadidos. A saber: una mayor inestabilidad que la de quien tiene medios para realizar inversiones, inicialmente depende de la valoración que a su aportación no dineraria se le quiera dar...

32. El modelo del empresario cuenta con innegables ventajas: no tiene (en principio) que responder a nadie de su horario, lo que sueña por la noche puede ponerlo en marcha a la mañana siguiente, su capacidad de ingresos no tiene límites¹, crea puestos de trabajo para la propia familia, es un modo de poner en marcha una herencia viva para los vástagos, es una manera de culminar los deseos de aventura o de autosatisfacción, el dinero permite –dentro de una civilización en la que la nobleza ya no es la de la sangre sino la de los fondos de inversión– acceder a gente con la que de otro modo sería impensable codearse...

33. No está exento de inconvenientes ser emprendedor: puede lograrse más dinero, pero también se correrá el riesgo de perder mucho más (incluso del que se dispone); en no pocos casos el horario de trabajo es superior al de otras alternativas; la posición social está íntimamente ligada a los ingresos –y gastos– hasta el punto de que puede caerse en la percepción de que los amigos –las relaciones, en general– son compradas, el ritmo de vida al que es sencillo acostumbrarse (resulta fácil subir y arduo bajar) y habituar a la familia supondrá resquebrajamientos en caso de que haya deslizamientos, los empleados que tanto agradecieron ser contratados se tornan feroces en el caso de que los negocios no marchen...

De todas las dificultades, la mayor es la gestión de la tensión. De un modo u otro, en las demás opciones profesionales no se es el último responsable. Este caso, por el contrario, se parece mucho al del capitán en el puente de mando. Las decisiones –para bien, pero también para mal– acaban siendo tomadas en solitario. Quien no sea capaz de gestionar altos grados de tensión es mejor que no se convierta en empresario.

34. Sólo quien se arriesga a grandes fracasos logra grandes fracasos.

35. Sólo quien se arriesga a fracasos limitados cosechará triunfos.

36. La elección del paradigma profesional personal pasa por dos fases: la primera es el estudio de los modelos, para autocuestionarse si uno desea repetir esos comportamientos y exigencias (si se es capaz de asimilar los potenciales beneficios y también los costes...); la segunda será acudir al denominado frontón (o frontones) para que opinen sobre la posibilidad de que encarnemos determinado modelo.

37. A la hora de pedir consejo, el peor error sería enfadarse, porque lo que hay que buscar en los asesores no es que digan lo que deseamos escuchar, sino lo que objetivamente contemplan en nosotros y en la realidad que nos circunda².

38. La vida es más un arte que una ciencia. Una ciencia admite la verificación previa de los resultados, como en el caso de un experimento químico: siempre que se combine ácido con base saldrá sal más agua (en un entorno no forzado). La verdad de la ciencia se encuentra por anticipado. Por el contrario, en el arte, la verdad va descubriéndose. No fue verdad *La piedad* de Miguel Ángel hasta que estuvo acabada. De igual modo, la verdad de la vida de cada uno sólo la conoceremos cuando cada uno haya concluido su periplo³.

39. Han de buscarse consejos, pero son importantes dos condiciones por parte de quien asesora. La primera es no imponer. El

exceso de vehemencia en la exposición estropea su valor: hay que ser moderado en el fondo y en la forma. Las personalidades arrolladoras suelen arrollar y dejar magullados...

La segunda es que la propia experiencia no es la definitiva más que para... uno mismo. Que las gafas que utiliza el oculista le resuelvan sus problemas no significa que también sean las ideales para sus clientes. La empatía exige ponerse en el lugar del otro, no creer que lo que uno ha vivido es lo que los demás deben repetir. La actitud empática es más exigente que la biográfica, pero resulta más valiosa.

40. No se trata de reproducir miméticamente lo que otros han hecho o dicho o decidido, sino de incorporar lo mejor de cada uno, soslayando los aspectos menos positivos.

41. Plantearse superar los paradigmas es bueno. Pero no ha de olvidarse que es difícil encontrar algo nuevo bajo el sol (*nihil novum sub sole*). Esta afirmación, realizada hace miles de años, facilita un sano realismo.

42. A lo largo de la existencia, particularmente si atravesamos un período de dificultad, surgen envidias de lo que otros viven o logran. Ellos también –en ese momento, en otros– desearían vivir lo que nosotros estamos viviendo o hemos vivido...